



**You have downloaded a document from  
RE-BUS  
repository of the University of Silesia in Katowice**

**Title:** Dobrostan psychiczny jako czynnik zachowań menedżerskich w warunkach stresu organizacyjnego

**Author:** Magdalena Kraczla, Anna Porczyńska-Ciszewska, Radosław Molenda

**Citation style:** Kraczla Magdalena, Porczyńska-Ciszewska Anna, Molenda Radosław. (2018). Dobrostan psychiczny jako czynnik zachowań menedżerskich w warunkach stresu organizacyjnego. "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie" (Z. 131 (2018), s. 235-248)



Uznanie autorstwa - Licencja ta pozwala na kopiowanie, zmienianie, rozprowadzanie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie pod warunkiem oznaczenia autorstwa.



UNIwersYTET ŚLĄSKI  
W KATOWICACH



Biblioteka  
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

## DOBROSTAN PSYCHICZNY JAKO CZYNNIK ZACHOWAŃ MENEDŻERSKICH W WARUNKACH STRESU ORGANIZACYJNEGO

Magdalena KRACZLA<sup>1\*</sup>, Anna PORCZYŃSKA-CISZEWSKA<sup>2</sup>, Radosław MOLEND<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Wyższa Szkoła Biznesu, Wydział Nauk Stosowanych, Katedra Przedsiębiorczości Międzynarodowej i Finansów, Dąbrowa Górnicza; magda.kraczla@wp.pl

<sup>2</sup> Uniwersytet Śląski, Wydział Etnologii i Nauk o Edukacji, Katowice; annapsych@interia.pl

<sup>3</sup> Wyższa Szkoła Biznesu, Wydział Nauk Stosowanych, Katedra Przedsiębiorczości Międzynarodowej i Finansów, Dąbrowa Górnicza; adnelom@wp.pl

\* Korespondencja

**Streszczenie:** Dobrostan psychiczny człowieka ściśle związany jest z jakością życia każdej osoby. Kluczowym czynnikiem dobrostanu psychicznego są pozytywne doświadczenia każdej jednostki w toku jej życia, przejawiające się w doświadczaniu szczęścia oraz w poczuciu sensu życia. Miary te wyznaczają wysoki poziom dobrostanu psychicznego, będącego motorem ludzkiej aktywności, umożliwiając ludziom podejmowanie ukierunkowanych działań, wyznaczanie celów i dokonywanie wyborów oraz określanie metod postępowania. Wskazane składowe dobrostanu psychicznego mogą stanowić istotny czynnik kształtowania strategii postępowania menedżerów w warunkach stresu organizacyjnego. Charakterystyka zachowań menedżerskich w kontekście wysokiej stresogenności pełnionej roli zawodowej w oparciu o miary dobrostanu psychicznego może dostarczyć ciekawych wniosków na temat powiązań między odczuwanymi przez menedżera poziomem szczęśliwości i poczuciem sensu życia a jego efektywnością w zakresie znoszenia organizacyjnych obciążeń psychologicznych.

**Słowa kluczowe:** dobrostan psychiczny, poczucie szczęścia, sens życia, stres organizacyjny, menedżer.

## PSYCHOLOGICAL WELLBEING AS A MANAGERIAL BEHAVIOUR FACTOR IN CONDITIONS OF ORGANIZATIONAL STRESS

**Abstract:** The psychological wellbeing of every person is strictly related to their quality of life. The key factor influencing psychological wellbeing is the positive experiences a given individual goes through in their life which result in them experiencing happiness and the feeling of sense of life. These two outcomes actually also act as measures indicating a high level of psychological wellbeing, which in turn is a driver of human activity that thus enables people to take purposeful actions, set goals, make choices, and determine methods of progress. In the context of organizations, all these elements of psychological wellbeing may constitute crucial factors that shape managerial strategies in stressful conditions. Given the stressfulness of

professional managerial roles, the application of psychological wellbeing measures to describe managerial behaviour may provide interesting conclusions regarding the links between the level of happiness experienced by managers and their effectiveness in coping with psychological burdens in their organisation.

**Keywords:** psychological wellbeing, experiencing happiness, sense of life, organisational stress, manager.

## **Wprowadzenie**

Dobrostan psychiczny człowieka określany poprzez poczucie doświadczanego szczęścia i poczucie sensu życia może stanowić istotną siłę motywacyjną ludzkich działań, w tym – zachowań menedżerskich na płaszczyźnie organizacyjnego funkcjonowania.

Celem artykułu jest zaprezentowanie problematyki dobrostanu psychicznego w odniesieniu do zachowań menedżerskich, podejmowanych przez menedżerów w kontekście stresu organizacyjnego oraz analiza zależności między miarami dobrostanu psychicznego, a rodzajami aktywności menedżerów w zakresie strategii radzenia sobie ze stresem.

### **1. Dobrostan psychiczny – poczucie szczęścia i sensu życia**

Prezentowane przez ludzi postawy życiowe, ujawniany stosunek do innych oraz podejmowana przez ludzi aktywność i jej skutki w postaci efektywności działania kształtowane są w dużej mierze przez tzw. dobrostan psychiczny. Za miary dobrostanu psychicznego uznaje się poczucie szczęścia i sensu życia. Umiejętność doświadczania szczęścia oraz potrzeba doświadczania sensu życia stanowią jeden z najbardziej istotnych czynników motywacyjnych ludzkich działań, umożliwiając ludziom podejmowanie różnorodnych form aktywności. Tym samym zapewniają człowiekowi orientację w rzeczywistości oraz pomagają w określaniu celów, dokonywaniu wyborów i metod działania. Dobrostan psychiczny rozumiany jako szczęście i zadowolenie oraz poczucie sensu życia można rozumieć jako pozytywne stany umysłu, które dostarczają człowiekowi siły do zmagania się z trudnościami, przeszkodami i przeciwnościami losu. W ten sposób sprzyjają życiowemu powodzeniu, czyniąc człowieka szczęśliwszym i spełnionym (Porczyńska-Ciszewska, 2013).

Można powiedzieć, że poczucie sensu życia znajduje odniesienie w stosunku do każdej ludzkiej jednostki. Wcześniej czy później każdy człowiek zadaje pytanie o sens życia – sens życia w ogóle, a swojego w szczególności. Obszar odpowiedzi na tak postawione pytanie jest indywidualnie bardzo zróżnicowany. To, co dla jednej osoby jest cenne, stanowiąc poczucie szczęścia, spełnienia i źródło zaspokojenia potrzeb, dla innej – w rozumieniu egzystencjalnym

nie jest aż tak ważne, a jeszcze dla innej całkowicie pozbawione znaczenia. Warto także zauważyć, że poszukiwanie poczucia sensu jest procesem nieustannym i zmiennym. W praktyce egzystencji oznacza również, że częściej ludzie są skłonni uznać za sensowne coś, co dostarcza poczucia szczęścia, niż przyjąć, że coś przynosi szczęście, ponieważ jest sensowne (Mariański, 1990). Zdaniem K. Popielskiego poczucie sensu życia związane jest z osobowym i podmiotowym byciem i stawaniem się, co oznacza doświadczanie i przeżywanie egzystencji. Wskazuje to na głęboko osobisty wymiar ludzkich doświadczeń, który ma charakter zindywidualizowany i mocno związany z potrzebami człowieka (Popielski, 1994). W aspekcie psychologicznym można wskazać zarówno na potrzebę sensu, jak i na prawo człowieka do spełniania się sensu w każdej podejmowanej sprawie oraz w każdym okresie życia. Zdaniem psychologów potrzeba sensu życie jest jedną z podstawowych potrzeb psychicznych człowieka. Realizacja tej potrzeby może zapewnić normalne życie oraz umożliwić funkcjonowanie człowieka jako osoby. Jest to zatem potrzeba naturalna, świadcząca o dojrzałości osobowej jednostki. Każdy człowiek jednak zadaje osobiste, indywidualne pytania o sens życia, a mogą one być proste lub złożone, refleksyjne lub pozbawione głębokiej refleksji. Zawsze jednak sens egzystencji każda osoba musi odnaleźć w podejmowanych działaniach, aby móc określić swoje życie jako „udane”, „spełnione” czy „szczęśliwe” (Mariański, 1990). „Sens życia w ujęciu psychologicznym stanowi przede wszystkim konstrukcję indywidualną, wzniesioną na fundamencie osobistych i indywidualnych predyspozycji jednostki oraz jej doświadczeń życiowych, w granicach osobowościowych możliwości. Człowiek pojmowany bywa zaś jako podmiot otwarty, który realizuje się poprzez poszukiwanie wartości zaspokajających jego wewnętrzne dążenia, aspiracje i cele” (Porczyńska-Ciszewska, 2013 p. 160). Zdaniem K. Popielskiego pojęcie *sensu życia* odnosi się do poczucia, doznania, przeżywania, doświadczania czy refleksji oraz określa sposób przeżywania i doświadczania egzystencji. Doświadczanie poczucia sensu ma charakter doznań intelektualnych oraz przeżyć emocjonalnych i utrwalane jest w postaci tzw. doświadczenia egzystencjalnego. Doświadczenie to może być efektem własnej aktywności jednostki oraz skutkiem oddziaływań zewnętrznych (Popielski, 1994). Doświadczenie egzystencjalne „jest pojęciem opisującym pewien stan psychologiczny i określa ogólną, egzystencjalną kondycję intelektualno-emocjonalną oraz działaniowo-dążeniową podmiotu osobowego” (Porczyńska-Ciszewska, 2013, p. 163). Sens życia jest doznaniem złożonym. Oznacza to, że „szereg celów, wartości, dążeń i odniesień w procesie poznawczym i w przeżyciu emocjonalno-uczuciowym wiąże się w taką całość, egzystencjalnie ważną i życiowo znaczącą, że podmiotowo doświadczanym skutkiem staje się poczucie sensu życia” (Popielski, 1996, p. 56). Zdaniem V.E. Frankla człowiek nieustannie walczy o sens swojego istnienia, gdyż „nie chce istnieć za wszelką cenę, ale to, czego naprawdę chce, to: żyć z sensem” (Frankl, 1978, p. 87). Wielu autorów podkreśla, że dążenie do sensu jest w człowieku tak mocno zakorzenione, że jego odkrywanie i realizacja w znaczący sposób umożliwiają pełny rozwój ludzkiej osobowości. Natomiast brak realizacji potrzeby sensu prowadzi do frustracji, pustki egzystencjalnej, utraty poczucia sensu i zaburzeń nerwicowych

(Popielski, 1994). Utrata sensu życia może stanowić zagrożenie dla zdrowia psychicznego człowieka, a nawet dla jego życia (Płużek, 1996). Zdaniem K. Popielskiego zarówno jednostki, jak i społeczeństwa nie są w stanie utrzymać zdrowia bez tzw. podmiotowych „idei wiodących”, jakimi są sens i wartości (Popielski, 1996).

Warto w tym miejscu zauważyć, że liczne badania naukowe wskazują, iż indywidualny poziom odczuwanego sensu życia warunkowany jest podmiotowymi właściwościami jednostki. Wykazano, że wysoki poziom poczucia sensu życia koreluje dodatnio z ekstrawersją i sumiennością, a w nieco mniejszym stopniu również z ugodowością, lokalizacją poczucia kontroli i otwartością. Natomiast czynnikiem, który wpływa silnie negatywnie na poczucie sensu życia jest cecha neurotyzmu (Porczyńska-Ciszewska, 2013). Oznacza to, że istnieją pewne specyficzne czynniki psychologiczne determinujące doświadczanie poczucia sensu jako miary dobrostanu psychicznego człowieka (Porczyńska-Ciszewska, and Kraczla, 2017).

Rozumienie i definiowanie pojęcia *szczęścia* i *poczucia szczęścia* jest niezwykle trudne, co więcej nie doprowadziło dotychczas badaczy do jednoznacznych rozstrzygnięć. W literaturze przedmiotu poczucie szczęścia bywa często określane mianem dobrostanu psychicznego, zadowolenia czy też satysfakcji. Psychologowie rozumieją *poczucie szczęścia* jako pewien wymiar, na którym można uporządkować sądy jednostki o charakterze poznawczym, które odnoszą się do wartości i sensu życia tej jednostki. Można też poczucie szczęścia lokować w obszarze doświadczanych przez jednostkę emocji i nastrojów od bardzo pozytywnych do bardzo negatywnych. Podział ten może jednak mieć jedynie charakter formalny, gdyż ludzie dokonując oceny osobistego dobrostanu psychicznego są skłonni odwoływać się do obu wskazanych miar, stanowiących miary jakości własnego życia (Czapiński, 2004).

Powszechnie wiadomo, że istnieją ludzie, którzy przez większość czasu są zadowoleni i pogodni i cechują się bardzo dobrym nastrojem. Znane są również i takie osoby, którym zdecydowanie częściej towarzyszy obniżony nastrój i które nieustannie doświadczają stanów przygnębienia. Niewątpliwie osoby szczęśliwe ujawniają skłonność do „widzenia samych jasnych stron” otaczającej ich rzeczywistości. Zjawisko to określane jest przez psychologów „syndromem Polyanny” i opiera się na empirycznym potwierdzeniu, że niektórzy ludzie rzeczywiście są bardziej optymistycznie nastawieni, wyrażają więcej pozytywnych opinii o świecie i ludziach, zdarzenia życiowe oceniają jako bardziej przyjemne, pamiętają więcej przyjemnych sytuacji oraz ujawniają więcej pozytywnych skojarzeń, a w konsekwencji czują się bardziej szczęśliwi (Matlin, Gawron, 1979). Dotychczas przeprowadzone badania wskazują jednoznacznie, że szczęśliwszym ludziom wiedzie się lepiej. Ludzie cechujący się wyższym poczuciem szczęśliwości mają lepsze relacje z innymi, cieszą się lepszym zdrowiem i dłuższym życiem, wyższymi zarobkami oraz większymi sukcesami zawodowymi; jak twierdzą badacze – właśnie z tego powodu, że czują się szczęśliwi (Porczyńska-Ciszewska, 2013).

W przeprowadzonych licznie badaniach empirycznych udowodniono, że poczucie szczęścia, jak również poczucie nieszczęścia jest częścią szerszego syndromu uwarunkowanego cechami osobowymi (Porczyńska-Ciszewska, 2013). W badaniach ujawniono dwa afektywne mechanizmy kształtujące ogólną predyspozycję do doświadczania szczęścia – ekstrawersję i neurotyzm. Dowiedziono, że ekstrawertycy poprzez charakterystyczną dla nich towarzyskość są radośniejsi, szczęśliwsi, bardziej spokojni i pogodni oraz bardziej ugodowi niż introwertycy. Stąd ekstrawertycy są na ogół bardziej szczęśliwi niż typy introwertyczne. Wiąże się to ściśle z przejawami ekstrawersji i introwersji, gdyż jak wiadomo typowe dla ekstrawersji jest pozostawanie w pozytywnym, dynamicznym kontakcie z innymi, zaś introwersję cechuje skłonność do powściągliwości w ujawnianiu stanów wewnętrznych (Csikszentmihalyi, 1998). Ekstrawersja zatem związana jest z mechanizmem określanym w nauce mianem emocjonalności pozytywnej, gdyż cecha ta ma bezpośredni wpływ na ilość pozytywnych doświadczeń emocjonalnych, ogólne poczucie szczęścia i zadowolenia z życia. Natomiast tzw. emocjonalność negatywna jest bliska neurotyzmowi, stanowiąc o nasileniu negatywnych aspektów dobrostanu takich jak lęk, depresja czy stany obniżonego nastroju. W oparciu o liczne badania empiryczne naukowcy uznali neurotyzm oraz ekstrawersję za wrodzone predyspozycje do odczuwania mniejszego lub większego szczęścia (Czapiński, 2004). A zatem pewne cechy osobowości jak właśnie ekstrawersja i neurotyzm stanowią trwałe, w dużym stopniu wrodzone predyspozycje bezpośrednio powiązane z dobrostanem psychicznym. Cechy te sprawiają, że dana jednostka ma skłonność do określonego spostrzegania zdarzeń i ich zindywidualizowanej oceny, w wyniku czego ta sama rzeczywistość może wydawać się lepsza osobom z wysoką ekstrawersją lub gorsza osobom z wysokim poziomem neurotyzmu. Oprócz ekstrawersji i neurotyzmu, również inne cechy osobowości wchodzące w skład Modelu Wielkiej Piątki – sumienność, ugodowość, otwartość na doświadczenia posiadają pośredni wpływ na dobrostan psychiczny poprzez sprzyjanie wystąpieniu zdarzeń o zabarwieniu pozytywnym lub negatywnym, które to zdarzenia wzmacniają lub osłabiają poczucie szczęścia (McCrae, Costa, 2005). Rezultaty badań empirycznych dowodzą, że doświadczanie szczęścia opisywanego przez M. Csikszentmihalyego jako stan „przepływu” (stan podczas głębokiej satysfakcji, której towarzyszy poczucie siły, swobody, lekkości i wszechogarniającej radości) zależy zarówno od poczucia sensu życia jak również od cech podmiotowych, tj. skłonność do podejmowania zachowań ryzykownych, ekstrawersja, otwartość i sumienność (Csikszentmihalyi, 1998).

Podsumowując można wskazać, że dobrostan psychiczny rozumiany jako poczucie szczęścia i poczucie sensu życia jest silnie związany z cechami osobowości. Osobowość ludzi charakteryzujących się większym dobrostanem psychicznym różni się w sposób istotny od osobowości ludzi o mniejszym dobrostanie.

## 2. Stres organizacyjny we współczesnych przedsiębiorstwach

Przedmiotem wielu dyscyplin naukowych min. psychologii, socjologii, medycyny, antropologii, a nawet nauki o zarządzaniu jest zjawisko stresu zawodowego. Zjawisko to stanowi coraz bardziej powszechny problem współczesnych organizacji, stając się koniecznością i wyzwaniem w zakresie identyfikowania źródeł stresu w pracy oraz poszukiwania skutecznych sposobów neutralizowania wysokiego poziomu stresogenności życia zawodowego (Kraczla, 2016).

Przywołując definicję encyklopedyczną termin *stres* należy rozumieć jako „stan obciążenia systemu regulacji psychologicznej, powstający w sytuacji zagrożenia, utrudniania lub niemożliwości realizacji ważnych dla jednostki celów, zadań, wartości” (Encyklopedia PWN, 1997). Oznacza to, że sytuacja stresu ma miejsce wówczas, gdy zaistniałe okoliczności i wyzwania, jakie są stawiane człowiekowi w kontekście zewnętrznych uwarunkowań przekraczają zdolność tej osoby do radzenia sobie z nimi (Wheeler, 2011). Warto zauważyć, iż stres może być spowodowany działaniem czynników zewnętrznych, wewnętrzną emocjonalną reakcją jednostki oraz kompilacją tychże czynników. Można więc przyjąć, że stres powstaje na skutek relacji między zaistniałymi czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi, która powoduje zakłócenie na linii człowiek – możliwości – wymagania – środowisko (Heszen-Niejodek, 2008).

Badacze zjawiska stresu zauważają, że stres jest na stałe wpisany w egzystencję człowieka, a współczesna dynamika życia nakazuje przyjąć, że człowiek przez całe życie będzie podlegał stresowi oraz jego następstwom, gdyż życie nieustannie stawia przed ludźmi nowe wymagania i wyzwania. Badacze zauważają również, że przyczyny stresu mogą być bardzo różnorodne; co więcej mogą one mieć charakter zarówno przyjemnych, jak i nieprzyjemnych bodźców. Istotę stanowi fakt, że niezależnie od ich charakteru wszystkie czynniki stresu wymagają zmian poprzez uruchomienie ludzkich działań na rzecz ponownego przystosowania się do zaistniałych okoliczności. W takim rozumieniu stres będzie zawsze czynnikiem domagającym się użytkownika ludzkiego potencjału w doświadczaniu i przezwyciężaniu źródeł stresu (Zimbardo, Ruch, 1999).

Można zatem przyjąć, że sytuacje stresogenne mają moc regulowania zachowania człowieka, obejmując bardzo szeroki i wysoce zindywidualizowany zakres życiowych doświadczeń. Społeczeństwa XXI wieku uznaje się za wysoce zestresowane, o słabej odporności psychicznej. Mimo dobrobytu i najróżniejszych zdobyczy technicznych ludzie żyją pod nieustanną presją osiągnięć, koniecznością rozwoju, potrzebą odnoszenia sukcesów i sprostania skomplikowanym wymaganiom życia społecznego. Spełnienie wszystkich tych wymogów okazuje się dla współczesnego człowieka niezwykle trudne i obciążające, zwłaszcza iż wymagania te dotyczą funkcjonowania ludzi na wielu płaszczyznach życia (Berndt, 2015). Z uwagi na zakres merytoryczny niniejszego artykułu prowadzone rozważania należy jednak

ukierunkować na obszar stresu organizacyjnego, który mocno wpisuje się w rzeczywistość zawodową wielu współczesnych firm.

Dla człowieka praca stanowi ważną, a często centralną formę aktywności życiowej. Praca zawodowa uznawana jest przez ludzi za wartość wysoko klasyfikowaną w osobistej hierarchii wartości, niejednokrotnie na równi z takimi wartościami jak zdrowie, miłość czy życie rodzinne (Karney, 2007).

Stres odnoszący się do pracy określany jest jako *stres zawodowy* lub *stres organizacyjny* i w tej formie stanowi znaczący problem dla organizacji, indywidualnych pracowników, doświadczających stresu w miejscu pracy, ich rodzin, a w dalszym przedłużeniu staje się problemem całych społeczeństw (Blanc, Longe, Schaufeli, 2002). Oczywiście badacze dostrzegają pozytywne aspekty podejmowania się przez człowieka pracy zawodowej, która w swym pozytywnym wymiarze dostarcza ludziom satysfakcji i poczucia spełnienia oraz stanowi szansę dla ludzkiego rozwoju i wzrostu osobistego potencjału (Chodkiewicz, 2005). Częściej jednak literatura przedmiotu koncentruje się na negatywnych skutkach stresu zawodowego, wskazując na różnego rodzaju ograniczenia i żądania stawiane ludziom w środowisku pracy, a uznawane przez nich za bodźce silnie stresujące (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1995). Większość zawodów, jakich podejmuje się człowiek może potencjalnie dostarczać wielu rodzajów czynników stresujących. Każdy poziom organizacji może stanowić dla pracownika obszar zagrożenia, frustracji czy źródło możliwych porażek. Tym samym można przyjąć, że symptomy stresu znane są w dzisiejszych czasach wszystkim pracownikom (Kabat-Zinn, 2012). Każda bowiem organizacja może być miejscem, w którym człowiek doświadczy silnych czynników stresogennych, stanowiących źródło napięć emocjonalnych, problemów natury społecznej, a niejednokrotnie pogorszenia sprawności i efektywności funkcjonowania organizacyjnego (Ogińska-Bulik, 2006).

W oparciu o wyniki licznych badań można stwierdzić, że stres zawodowy jest zjawiskiem powszechnym. Statystyki wskazują, iż w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat poziom stresu zawodowego alarmująco wzrósł, a przejawem tego jest gwałtowny wzrost wskaźników absencji chorobowej i niezdolności do pracy powodowanej stresem (Blanc, Longe, Schaufeli, 2002).

Czynniki stresogenne odnoszące się do obszaru pracy zawodowej są w literaturze przedmiotu klasyfikowane na wiele różnych sposobów, tworząc różne kategorie stresorów. W ujęciu najbardziej ogólnym można przyjąć, że źródła stresu organizacyjnego wynikają z samego uczestnictwa człowieka w życiu organizacji. W ramach organizacji kształtowany jest bowiem kontekst społeczny, w którym dokonuje się realizacji czynności zawodowych. Źródła stresu tkwią zatem w samej pracy, jak i w jej społecznym wewnątrzorganizacyjnym otoczeniu (Łoboda, 1990).

W istniejących klasyfikacjach czynników stresu badacze dokonują różnych podziałów istniejących i potencjalnych stresorów. Dla przykładu Stranks ujął stresory zawodowe w trzy odrębne grupy, tworząc kategorię czynników środowiskowych, kategorię czynników



zawodowych oraz kategorię czynników społecznych (Mackiewicz, 2010). Z kolei Fontana dokonał podziału stresorów w pracy zawodowej, poprzez bardziej szczegółowe ich odniesienie do kilku kategorii – problemy organizacyjne (np. brak wsparcia dla pracownika, niewłaściwe procedury, niski prestiż wykonywanej pracy, niepewność zatrudnienia), problemy związane z wykonywaną pracą (np. trudni klienci/podwładni/pracownicy, niewystarczające przygotowanie merytoryczne, odpowiedzialność związana z pracą, przeciążenie lub niedociążenie pracą) oraz specyficzne przyczyny stresu (np. konflikt ról, perfekcjonizm, brak wpływu na podejmowane decyzje czy konflikt z przełożonym) (Szaban, 2007).

A zatem czynniki stresogenne, obecne na płaszczyźnie zawodowej, dotyczą szeroko rozumianego kontekstu organizacyjnego (środowisko pracy, warunki pracy, warunki zatrudnienia, zasady formalnego funkcjonowania w organizacji), a także sfery relacji międzyludzkich, realizowanych na wszystkich poziomach hierarchii organizacyjnej (pracownik – pracownik, przełożony – podwładny, pracownik – klient) (Kraczla, 2016).

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu można jednoznacznie stwierdzić, iż początkowo podejmowane badania nad stresem były skoncentrowane na czynnikach odnoszących się do środowiska pracy. Współcześnie jednak kierunkiem badań stało się poszukiwanie czynników stresu wpisanych w obszar relacji międzyludzkich (Kraczla, 2016).

Z uwagi na zakres niniejszego opracowania warto odnieść się do czynników stresu specyficznych dla menedżerskiej grupy zawodowej, a związanych bezpośrednio z wypełnianiem roli kierowniczej. Stanowisko menedżerskie cechuje się szczególnie wysokim obciążeniem psychicznym, generowanym przez charakterystyczne dla tego stanowiska sytuacje. Do typowych trudności w pracy menedżera zalicza się min. problemy związane ze znalezieniem skutecznych rozwiązań i podejmowaniem trafnych decyzji, obawa przed ryzykiem czy ponoszenie zbyt dużej odpowiedzialności (Ochyra, 2012). Do wskazanych problemów związanych z merytorycznym zakresem roli menedżerskiej należy dodać trudności i napięcia w stosunkach międzyludzkich zarówno z podwładnymi, przełożonymi oraz równorzędnymi partnerami interakcji organizacyjnych czy z klientami (Penc, 2000). Kolejnym obszarem doświadczania stresu w pracy menedżera jest obszar trudności osobistych. Stres osobisty menedżera wynika z jednej strony z pełnionej funkcji i narzuconej odpowiedzialności za realizację celów operacyjnych i strategicznych. Z drugiej zaś odnosi się do skutecznego kierowania podwładnymi pracownikami poprzez zarządzanie ich pracą oraz kształtowaniem postaw pracowniczych, oczekiwanych przez organizację i sprzyjających osiągnięciu celów organizacyjnych. Taki zestaw wymagań wobec funkcji kierowniczej skutkuje tym, że osoba w roli menedżera doświadcza intensywnego stresu zarówno w wymiarze intrapersonalnym, jak i interpersonalnym (Godlewska-Werner, 2014). Dodatkowo wielu badaczy wskazuje, iż jednym z najtrudniejszych i najsilniej doświadczanych wymiarów stresu menedżerskiego jest odpowiedzialność ponoszona za podwładnych (Hallowell, 2011). Oczekiwania formułowane przez współczesnych pracowników względem menedżerów odnoszą się do umiejętności menedżerskich w zakresie budowania zaangażowania i energii zespołów, udzielania

merytorycznego i emocjonalnego wsparcia oraz wykazywaniu postawy empatycznej wobec podwładnych (Nieckarz, 2014). Menedżerowie zatem „muszą umieć panować nie tylko nad własnymi stresami, ale i pomagać swoim współpracownikom w przezwyciężaniu ich stresów, nie zawsze w pełni uzasadnionych...” (Penc, 2000, p. 231). Warto zauważyć, iż współcześni menedżerowie są dodatkowo obciążeni stresem, wynikającym z nowych sposobów wykonywania pracy, koniecznością ciągłych zmian, pracą pod presją czy też nierytmicznością podejmowanych czynności zawodowych, a także często z wielozadaniowością i niejednoznacznością przyjętej roli zawodowej (Nieckarz, 2014). Nieprzypadkowo więc odporność na stres i umiejętność radzenia sobie w sytuacjach silnych obciążeń psychologicznych uznawana jest dzisiaj za jedną z kluczowych i najbardziej cenionych kompetencji menedżerskich (Kraczla, 2016). Jak wskazuje D. Lewicka u współczesnego menedżera pożądane są takie kompetencje jak „umiejętność kształtowania odpowiednich stosunków między pracownikami, tworzenie atmosfery współpracy i dialogu, otwartość i „spokojna determinacja”” (Lewicka, 2010). Kadra menedżerska powinna mieć zatem wysoko rozwinięte umiejętności samokontroli emocjonalnej oraz radzenia sobie ze stresem, związanym z różnymi obszarami pracy i organizacji (Swaminathan, Rajkumar, 2007).

Należy oczywiście wskazać i podkreślić, że związek między radzeniem sobie ze stresem a skutecznością menedżerską jest zależny od wielu czynników o charakterze indywidualnych predyspozycji, interpersonalnych interakcji oraz uwarunkowań organizacyjnych. Aktywność menedżerska we współczesnych elastycznych i dynamicznie funkcjonujących organizacjach będzie jednak zawsze realizowana w kontekście stresu organizacyjnego. Warto zatem dobrze rozumieć stresogenność roli menedżerskiej oraz poszukiwać uwarunkowań i sposobów na umiejętne doświadczanie, a następnie przezwyciężanie psychologicznych obciążeń w skutecznym wypełnianiu funkcji menedżerskiej.

### **3. Dobrostan psychiczny jako prognostyk zachowań menedżerów w kontekście stresu organizacyjnego**

Zachowania menedżerskie stanowią kluczowy czynnik kształtowania tożsamości organizacyjnej, rozumianej jako wspólne założenia, wzory zachowań, przyjmowane normy czy wartości (wyrażane poprzez osobiste potrzeby). W tym znaczeniu zachowania menedżerskie powinny być standardem zachowań dla całej społeczności organizacyjnej. Aby tak się stało osoby pełniące funkcje menedżerskie muszą ujawniać wysoki stopień dojrzałości osobistej. Oznacza to umiejętność budowania przyjaznych kontaktów z innymi, zdolność do obiektywnej oceny własnej osoby oraz równowagę emocjonalną i wysoką tolerancję na frustrację (Kozak, 2007). M. Adamska-Chudzińska mówi o konieczności kształtowania postaw prospołecznych przez menedżerów. Proces ten nie stanowi łatwego zadania, gdyż ściśle wiąże się ze złożoną strukturą

osobowości człowieka. Postawy kadry menedżerskiej mają zasadnicze znaczenie, bowiem jako „względnie trwałe element osobowości silnie aktywizują się w procesach wartościowania i ujawniają się w motywacji do działania w określony sposób” (Adamska-Chudzińska, 2007, p. 273-278). Tym samym „osobowość menedżera, znajdująca wyraz w konkretnych zachowaniach, ma związek z wartościami aktualizowanymi w organizacji” (Kozak, 2007, p. 143). Zachowania menedżerów wyznaczają więc standardy pracy i tworzą wzorce do naśladowania, kształtując tym samym jakość rzeczywistości organizacyjnej (Kozak, 2007). Powiązanie dojrzałości osobistej z równowagą emocjonalną i tolerancją na frustrację upoważnia do wskazania, iż umiejętność radzenia sobie z emocjami stanowi istotny czynnik skuteczności menedżerskiej (Fineman, 1996). Stanowisko menedżerskie – jako szczególnie obciążone psychicznie – dostarcza wielu napięć emocjonalnych, generowanych przez szerokie spektrum stresorów (Cenin, 1994). Nieprzypadkowo więc umiejętność postępowania w warunkach stresu organizacyjnego uznawana jest współcześnie za kluczową sprawność osób na stanowiskach menedżerskich (Kraczla 2016).

Przywołana już dojrzałość osobista menedżera stanowi dobry prognostyk w przewidywaniu zachowań menedżerskich w warunkach stresu poprzez rozpoznanie podmiotowych uwarunkowań poszczególnych jednostek. Dodatkowo kontekst osobowościowy można poszerzyć o zagadnienie dobrostanu psychicznego człowieka, również znajdującego odniesienie w aspekcie dojrzałości osobowej człowieka.

Z szeregu przeprowadzonych badań nad osobowością menedżerów można wskazać, że cechy *ekstrawersja* i *neurotyczność* wykazują bardzo silny związek z zachowaniami organizacyjnymi (Makin, Cooper, Cox, 2000). Cechy te uzyskały również znaczącą istotność statystyczną w badaniach empirycznych podejmujących zagadnienie dobrostanu psychicznego (Argyle, 2004). Stąd dalsze rozważania zostaną ograniczone do tychże dwóch wskazanych cech – ekstrawersji i neurotyczności.

Osoby o wysokim nasileniu ekstrawersji doświadczają więcej pozytywnych emocji, są bardziej otwarte, szybciej i chętniej wykazują inicjatywę oraz sprawniej podejmują decyzje (Consiglio et al., 2013). Takie zachowania z kolei sprzyjają skuteczności w realizowaniu funkcji menedżerskiej (Kraczla, 2017). Natomiast cecha określana jako *neurotyczność* nie zapewnia powodzenia w pracy na stanowisku kierowniczym. Jak wynika z badań niski poziom neurotyczności (czyli słabe nasilenie tej cechy) umożliwia panowanie nad emocjami, optymistyczne i pozytywne nastawienie oraz większą sprawność w zakresie doświadczania stresu i radzenia sobie w sytuacjach silnych obciążeń psychologicznych (Robbins, Judge, 2012). Niski poziom neurotyzmu sprzyja również zdrowiu i dobremu samopoczuciu (Goodwin, Engstrom, 2002). Osoby neurotyczne w obliczu stresu ujawniają tzw. koncentrację emocjonalną, zaś osoby niskoneurotyczne koncentrują się na problemie i poszukiwaniu rozwiązań (Tamir, Robinson, 2004). Jak wykazano w badaniach styl radzenia sobie ze stresem skoncentrowany na emocjach wiąże się z przyjmowaniem pesymistycznego nastawienia, niechęcią do podejmowania działań w niepewnych sytuacjach, mniejszym zaufaniem do siebie

i swoich możliwości oraz obniżoną skutecznością w radzeniu sobie z wymaganiami życiowymi. Umożliwia również realizację zadaniowej strategii radzenia sobie w sytuacjach stresogennych. Natomiast koncentracja na zadaniu w obliczu stresu (tzw. zadaniowa strategia radzenia sobie ze stresem) związana jest z orientacją na realizację celów i zadań, z poczuciem obowiązku oraz z brakiem pesymistycznego przewidywania niepowodzeń (Kraczla, 2016).

Dobrostan psychiczny rozumiany jako poziom doświadczanej szczęśliwości i poczucie sensu życia jest również silnie związany z cechami osobowości. Osobowość ludzi szczęśliwych różni się od osobowości ludzi nieszczęśliwych. Jednostki szczęśliwe są bardziej ekstrawertywne i mniej neurotyczne oraz bardziej otwarte na nowe doświadczenia (Porczyńska-Ciszewska, Kraczla, 2017). Cecha neurotyczności jest również czynnikiem wpływającym silnie negatywnie na poczucie sensu życia. Natomiast silnie dodatnio skorelowana z poczuciem sensu życia jest cecha ekstrawersji (Porczyńska-Ciszewska, 2013).

Mając na uwadze przywołane powyżej wnioski z badań można przyjąć, że menedżerowie cechujący się odmiennym nasileniem ekstrawersji oraz neurotyczności będą osobowościowo różnie ukierunkowani na postępowanie w warunkach stresu organizacyjnego. Osoby o wysokim nasileniu ekstrawersji oraz niskim poziomie neurotyczności będą bardziej skłonne ujawniać zadaniowe podejście do stresu w celu jego przezwyciężenia. Natomiast osoby o odmiennej strukturze w zakresie wskazanych cech – czyli słabo nasilonej ekstrawersji i wysokiej neurotyczności będą bardziej skłonne do emocjonalnego doświadczania sytuacji stresogennych. Przyjęty kierunek wnioskowania pozostaje spójny z wynikami badań nad dobrostanem psychicznym człowieka. Osoby ekstrawertywne jako bardziej szczęśliwe w pracy i w życiu, o większym poczuciu sensu życia będą bardziej otwarte na ukierunkowane działanie, poszukiwanie pozytywnych doświadczeń i odczuwanie satysfakcji. Tymczasem osoby neurotyczne jako mniej szczęśliwe, o mniejszym poczuciu sensu będą odczuwały mniejszą satysfakcję i doświadczały znacznie mniej pozytywnych emocji. Jak się zatem wydaje wysoki poziom dobrostanu psychicznego będzie sprzyjał zadaniowości w radzeniu sobie ze stresem, zaś jego niski poziom będzie wyznaczał i wspierał emocjonalne podejście do sytuacji trudnych.

## **Zakończenie**

Analiza zachowań menedżerskich w rzeczywistości współczesnych organizacji musi uwzględniać perspektywę stresu organizacyjnego i obciążeń emocjonalnych, jakie wpisane są w wypełnianie roli menedżerskiej. Należy również uznać, że kluczowe dla powodzenia działań kierowniczych są osobiste dyspozycje menedżera w postaci określonych cech osobowościowych. Poszukiwanie związków między cechami osobowości, uznawanymi za ważne z punktu widzenia wypełniania tej roli zawodowej, a podejmowanymi przez menedżera strategiami radzenia sobie ze stresem można dodatkowo osadzić w problematyce dobrostanu psychicznego,

rozumianego jako doświadczanie szczęśliwości oraz poczucia sensu życia. Sformułowane w artykule wnioski wyraźnie wskazują na fakt, iż ludzie cechujący się dużym dobrostanem psychicznym różnią się osobowościowo od ludzi o niskich zasobach w tym obszarze. Jeżeli stan ten dotyczy osób wypełniających funkcje menedżerskie to znajduje to wyraźne odzwierciedlenie w ich indywidualnych sposobach reagowania również w warunkach stresogennych.

## Bibliografia

1. Adamska-Chudzińska, M. (2007). Płaszczyzny zaangażowania społecznego w działalności organizacji promowanie idei czy trud realizacji. W S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania* (pp. 273-278). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
2. Argyle, M. (2004). *Psychologia szczęścia*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
3. Berndt, Ch. (2015). *Tajemnica odporności psychicznej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
4. Blanc, P., Longe, J., Schaufeli, W. (2002). Stres zawodowy a zdrowie pracowników. W N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji* (pp. 169-203). Gdańsk: GWP.
5. Cenin, M. (1994). Stres menedżerski i jego zwalczanie. W S. Witkowski (red.), *Psychologia sukcesu* (pp. 145-174). Warszawa: PWN.
6. Chodkiewicz, J. (2005). *Psychologia zdrowia, wybrane zagadnienia*. Łódź: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna.
7. Consiglio, Ch., Alessandri, G., Borgogni, L., Piccolo, R.F. (2013). Framing work competencies through personality traits: The Big Five Competencies Grid. *European Journal of Psychological Assessment*, 29, 3, 162-172.
8. Csikszentmihalyi, M. (1998). Urok codzienności. Psychologia emocjonalnego przepływu. Warszawa: Wydawnictwo CiS.
9. Czapiński, J. (2004). Osobowość szczęśliwego człowieka. W J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*. Warszawa: PWN.
10. Czapiński, J. (2004). Spotkanie dwóch tradycji: hedonizmu i eudajmonizmu. W J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*. Warszawa: PWN.
11. Encyklopedia PWN, 1997.
12. Fineman, S. (1996). Emotion and Organizing. W S. Clegg, C. Hardy, W. Nord (red.), *The Handbook of Organizational Studies* (pp. 543-564). London: Sage Publications.
13. Frankl, V.E. (1978). *Nieświadomy Bóg*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Pax.

14. Godlewska-Werner, D. (2014). Wiek, a poziom stresu a indywidualne sposoby radzenia sobie ze stresem u menedżerów. W T. Konieczny (red.), *Stres w organizacji* (pp. 83-106). Gdańsk: Harmonia Universalis.
15. Goodwin, R., Engstrom, G. (2002). Personality and the perception of health in the general population. *Psychological Medicine*, 32, 325-332.
16. Hallowell, E.M. (2011). *Shine: Using Brain Science to Get the Best from People*. Minneapolis – St. Paul: West Publishing Company.
17. Hellriegel, D., Slocum, J.W., Woodman, R.W. (1995). *Organizational Behavior*. Minneapolis – St. Paul: West Publishing Company.
18. Heszen-Niejodek, I. (2008). Teoria stresu psychologicznego i radzenia sobie. W J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*. Gdańsk: GWP.
19. Kabat-Zinn, J. (2012). *Życie piękna katastrofa*. Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca, Instytut Psychoimmunologii.
20. Karney, J.E. (2007). *Psychopedagogika pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
21. Kozak, A. (2007). Menedżer nośnikiem wartości w organizacji. W S. Banaszak S., K. Doktor (red.), *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania* (pp. 141-150). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
22. Kraczlą, M. (2016). *Stres w pracy menedżera*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o.
23. Kraczlą, M. (2017). Osobowość jako czynnik zachowań menedżerskich w świetle teorii Wielkiej Piątki. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie*, 105, 195-208.
24. Lewicka, D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa: PWN.
25. Łoboda, M. (1990). Czynniki stresogenne w organizacji. W A. Biela (red.), *Stres w pracy zawodowej – wybrane zagadnienia* (pp. 67-94). Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
26. Mackiewicz, A. (2010). *Psychologia zwolnień – Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*. Warszawa: Difin.
27. Makin, P., Cooper, C., Cox, Ch. (2000). *Organizacja a kontrakt psychologiczny*. Warszawa: PWN.
28. Mariański, J. (1990). *W poszukiwaniu sensu życia*. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
29. Matlin, M., Gawron, V. (1979). Individual Differences in Pollyannaism. *Journal of Personality Assessment*, 43, 411-412.
30. McCrae, R., Costa, P. (2005). *Osobowość dorosłego człowieka*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
31. Nieckarz, Z. (2014). Stres i efektywność pracy menedżera. W T. Konieczny (red.), *Stres w organizacji* (pp. 63-82). Gdańsk: Harmonia Universalis.

32. Ochrya, I. (2012). *Kompetencje psychospołeczne pełnomocnika i menedżera*. Warszawa: Wydawnictwo Wiedza i Praktyka.
33. Ogińska-Bulik, N. (2006). *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*. Warszawa: Difin.
34. Penc, J. (2000). *Menedżer w uczącej się organizacji*. Łódź: Wydawca Menadżer.
35. Płużek, Z. (1996). Osobowościowe uwarunkowania pytania o sens życia. W K. Popielski (red.), *Człowiek-wartości-sens* (pp. 365-370). Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
36. Popielski, K. (1994). *Noetyczny wymiar osobowości*. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
37. Popielski, K. (1996). Człowiek: egzystencja podmiotowo-osobowa. W K. Popielski (red.), *Człowiek-wartości-sens* (pp. 25-47). Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
38. Popielski, K. (1996). Doświadczenie sensu i jego znaczenie dla egzystencji. W K. Popielski (red.), *Człowiek-wartości-sens*, (pp. 55-60). Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
39. Porczyńska-Ciszewska A., Kraczla M. (2017). Osobowość jako czynnik determinujący dobrostan psychiczny człowieka. *HUMANUM Instytut Studiów Międzynarodowych i Edukacji*, 25(2). Warszawa, 101-117.
40. Porczyńska-Ciszewska, A. (2013). *Cechy osobowości a doświadczanie szczęścia i poczucia sensu życia*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
41. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2012): *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE.
42. Swaminathan, P.S., Rajkumar S. (2007). Stress Levels in Organizations and their Impact on Employee's Behavior. *BVIMR Management Edge*, 6 (2), 79-88.
43. Szaban, J.M. (2007). *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
44. Tamir, M., Robinson, M.D. (2004). Knowing Good from Bad: The Paradox of Neuroticism, Negative Effect and Evaluative Processing. *Journal of Personality & Social Psychology*, 87, 6, 913-925.
45. Wheeler, C. (2011). *10 prostych sposobów radzenia sobie ze stresem*. Gdańsk: GWP.
46. Zimbardo, P.G., Ruch, F. (1999). *Psychologia i życie*. Warszawa: PWN.